

時代の変化を追いかけ、柔軟に会社に取り入れてきた

紙パッケージの加工で創業し、現在はパッケージとディスプレイという2本柱で成長を続ける新和製作所。事業を引き継いで25年目の山崎社長は、積極的なM&Aと人材・設備改革で、事業の強化を図っている。

——印刷会社と聞いていたため書籍などを刷っているのかと思いましたが、紙什器がメインなのですね。

山崎社長 そうですね、一般の印刷会社さんとは異なり、弊社はパッケージ事業とディスプレイ事業の二つを柱に経営しています。

パッケージ事業は、スーパーやコンビニエンスストアで見かけるお菓子や化粧品、雑貨などが入っている紙の化粧箱の製作。

ディスプレイ事業では、商品に乗せる台や店頭によく置いてある芸能

人などのオブジェをつくって、新しい商品を世に出すときに目立たせるお手伝いをしています。

——ご創業は、パッケージ事業で？

山崎社長 パッケージだけですね。父が創業した当時は、印刷機がかなり高価でとてもじゃないけど買える状況ではなかった。

ですから、印刷は協力会社へお願いして、パッケージの加工だけを手掛けていたのです。

私が事業を引き継いだ25年前には、自社に印刷機も導入しており、パッ

ケージの売り上げは順調に伸びていました。

——2006年にディスプレイ事業に参入したきっかけは？

山崎社長 競合他社が増えて、パッケージの売り上げが徐々に落ち込んできたからです。何か新しいことを始めたい、でも全く違う業界に挑戦するのはリスクが高いと考え、行き着いたのがディスプレイでした。

我々が新規事業を検討していた頃のディスプレイは、鉄やアルミ、アクリルなど環境にあまり良くない材

質だったり、燃えにくい材質が使われていました。また、等身大パネル

は裏に針金を貼って固定されていて、ディスプレイを置いた店舗は処分に困っていると耳に入ったのです。

紙のディスプレイならば処分も簡単だし、環境にも優しい。環境問題はこれからの企業の課題になるのは間違いなく、需要もあると考え、新事業としてスタートしました。

いまでは、パッケージとディスプレイの売上比は5対5とちょうど半分。ディスプレイを始めていなかっ



株式会社新和製作所
代表取締役社長

山崎康成氏

たら、新和製作所のここまでの発展は間違いなくなかったと思います。

M&Aで全工程を内製化

—M&Aを何度かしていますが、そこに至った経緯を教えてください。

山崎社長 ディスプレイをつくる工程は、印刷や検査、加工など全部で七つあります。当初は、3工程を自社で行い、残りの4工程は協力会社から依頼していたのですが、受注が増えると同時に協力会社への支払いも膨らんでいきました。

そこで全ての工程を社内で行えないかと考え始め、内製化する手段としてM&Aを進めました。ほかにも、お付き合いをしていた協力会社から廃業するから引き継いでほしいと話がきたケースもあります。M&Aはこの二つのパターンですね。

—異なる文化を持つ他社と一緒にするのは、難しい点多かったのでは？

山崎社長 そうですね。私より現場で働いている社員たちの方が苦労したと思います。



社員にかかる負荷は相当なものだとわかっていて私なりに気遣いもしましたが、統合が進む過程で辞めてしまう人もいました。現場で起きている問題がすべて見えていなかったりで、いま振り返るともっと配慮が必要だったなと感じます。

M&Aを繰り返しながらも、ここまで来られたのは本当に社員のおかげだと感謝しています。

—M&Aを実践する際に、注意してきたことはありますか？

山崎社長 異業種には手を出さないんですが、その具体的な内容を教えてください。

山崎社長 設備の改革では、M&Aや新しい設備を購入したことで、企画から納品まで行い一貫体制を実現しました。必要な設備を揃えて、納期・低コスト・高品質の商品を提供できることが、他社との差別化につながっていると思います。

人材の改革は本当に難しい。たとえ一流の設備が揃っていたとしても、お客さまの要求に応えられる人材がいないと宝の持ち腐れです。パッケージもディスプレイも高品質だけでなく短期も求められるようになり、昔のようなゆとりとしたスピードでは通用しなくなっています。

部署ごとに教育をしています。永遠のテーマだと思っています。現状、何とかお客さまの要求に応えられる人材と部署が揃ったところ

です。また、弊社は社員の男女比が6対4と、印刷業界では女性が多い会社です。どんな重要なポジションを



—ウェブサイトに「人材・設備の面でさまざまな改革を行ってきた」とあ

マニュアルをつくり技術を定着

株式会社新和製作所
取締役 工場長 **岩本武英氏**

弊社の2010年度の印刷・加工機の保有数は20台でしたが、現在は51台。一貫体制を整えるなか、約10年で31台も増えています。



術力の底上げにもつながります。

また、各自が自分の仕事だけでなく工程全体の知識を持つのも大事です。後工程の知識があれば、「こう工夫すれば、後工程の作業が楽になる」と考えて、コストを減らすことができます。自分の作業だけやって、あとはお任せでは効率的に仕事を行う知恵やアイデアは生まれません。

常のいまどういう仕事をするのがベストかを考えながら、工場では作業をしてもらっています。

営業力を強化し、利益を増やす

株式会社新和製作所
取締役 営業部長 **横田和幸氏**

現在、営業部は女性18名、男性20名の計38名います。男女比はほぼ半々で、38名そのうち二十代の若手が半分以上を占めており、若手の教育に力を入れているところです。



せた教育もしています。

以前は先輩の営業に同行させて「背中を見て学ぶ」というスタイルでしたが、いま思えば教育としては中途半端で終わっていた気がします。壁にぶつかると誰にも相談できずに辞めてしまう人もいました。

そのようなことが今後減るように、社員が問題や悩みを抱えいたら、すぐ相談して解決できるような体制をつくりました。

ほかにも、営業の基本を習得するための勉強会を定期開催し、フィードバックを基に個人のスキルに合わ

お客さまの業界ごとに営業方法が全く違うので、勉強会で情報共有をしたり、基礎を学ぶことは大事です。数字の話になりますが、2000年度の売上高と社員数は、10億円、65名に対し、2020年度は31億円、230名でした。売上高は10年ごとに約10億円ずつ増加しているのですが、実は利益はそこまで比例して増えていません。次の10年間は営業力を強化し利益を増やしたいですね。



担う女性が増えており、今後さらに女性が活躍できる会社にしていくと思っています。

やはり、パッケージやディスプレイを使っている商品を購入するのは女性が圧倒的に多いですから、女性目線の意見がとても大切になります。

何にでも興味を持ちやってみる

——インターネットでモノを買う人が増えていて、その影響は大きいのでしょうか？

山崎社長 そうですね、お店に行く人が減ると、特にディスプレイ事業は厳しくなると考えています。

とはいえ、新商品が出たら実物を見るために店舗に足を運ぶ消費者は一定数いるでしょうし、商品を目立たせたいという原理原則がお客さまから消えることはないはず。そういう意味では、ディスプレイの需要は減少しても極端には減ることはないかと踏んでいます。

将来に備え、3本目の柱となる事業を考える時期に来ている

す。

パッケージとディスプレイは顧客対象となる業界が広いですから、ただ取引していないお客さまが無数に存在します。新規顧客を増やしていければ、まだ生きる道はあるでしょうね。

もちろん、将来に備えて3本目の柱となる新事業を考える時期に来ているとは思っています。

——山崎社長は、25年間どういうことを考え経営してきましたか？

山崎社長 経営は組織づくりだと思っています。「いまの組織でよし」と満足したら、もうその会社は衰退して行くでしょうし、時代によって求められる組織の形も変わります。

常に時代の変化を追いかけ、組織に上手く取り入れ、人材も設備も最適な形にして行くのが経営なのではないでしょうか。

そのためにも、何かを変えようとする柔軟な考え方を持つことが大事。

仕事のこと、仕事以外のこと、何にでも興味を持って手を出してみます。そこに経営のヒントがあるかもしれません。



女性社員の座談会を開き、会社への要望など活発な意見交換がされました。

株式会社新和製作所

【本社および工場】埼玉県川越市下赤坂 736-2

【創立】1963年4月

【従業員数】グループ 226名 (うち新和製作所 152名)

【事業内容】印刷紙器及びディスプレイ・紙什器

きらぼし銀行 □□□□支店会員